



CREATIVITEIT EN ONDERNEMERSCHAP

"De creatieve verbeelding heeft een dubbele verbinding: aan de "uitvoer"-kant, waar zich een ontvankelijk publiek bevindt en aan de "invoer"-kant waar de realiteit zelf is. Als een van beide verbindingen verbroken is, stroomt er geen electriciteit meer. Beide kanten van deze creativiteit vragen om vertrouwen: aan de uitvoerkant moeten we hopen, dat er publiek is of zal komen. Aan de invoerkant moeten we hopen, dat het materiaal door ons heen zal gaan spreken, dat zich al doende uit de leegte allerlei onvoorziene patronen zullen aandienen."

John Updike

Inleiding

Tijdens een beleidsbijeenkomst van een groep topmanagers van een grote organisatie werd enige jaren geleden door een van de deelnemers de vraag gesteld: "Hoe ontwikkelen wij de ondernemerskwaliteit van mensen in dit bedrijf?"

Met deze vraag doorbrak hij een cultuur. Een cultuur waarin het "ondernemer zijn" synoniem was met het bekleden van een topfunctie. Een cultuur met min of meer verborgen opvattingen als:

- slechts de topfunctionaris heeft verantwoordelijkheid;
- verantwoordelijkheid is wat je krijgt en niet wat je neemt;
- mensen zijn functies en hangen met elkaar samen volgens logische principes;
- beleidsbeslissingen worden genomen door het topmanagement;
- de toekomst is voorspelbaar en beheersbaar;
- ontwikkeling is het "binnenhalen" van kennis;
- als je wilt laten zien dat je hard werkt, toon je een vermoeid uiterlijk en zucht je van tijd tot tijd duidelijk hoorbaar.

Deze opsomming is niet volledig maar hopelijk voldoende om te zien hoe revolutionair de vraagstelling was. De vraag lijkt uit een cultuur te komen met andere opvattingen, als:

- ondernemerschap is een algemeen menselijke kwaliteit;
- ieder mens kan ondernemer zijn;
- het vermogen om ondernemend te zijn is ontwikkelbaar;
- "wij" kunnen dat bij anderen ontwikkelen.

*Dit artikel van V.H. Meijer is eerder verschenen in het NPI-Bulletin 1985/6

Met een groep managers en adviseurs heb ik destijds gewerkt aan een nieuw programma voor management-ontwikkeling in genoemde organisatie. Hierbij was onze leidraad de eerder genoemde vraag: "Hoe ontwikkelen wij de ondernemerskwaliteit van mensen in dit bedrijf?" Maar wat is ondernemerskwaliteit?

Ik heb ervaren, dat het ontdekken van deze kwaliteit aanzienlijk vergemakkelijkt werd door de vraag niet meteen te beantwoorden, maar hem als het ware te laten "werken". Ik dook dus niet de literatuur in om alles te weten te komen over ondernemerschap, maar liet mij in de activiteiten rondom de ontwikkeling van het management-programma sturen door deze vraag. Het antwoord op de vraag kon zich daardoor uitspreken in concrete situaties die we aantroffen. Op deze manier ontwikkelde zich haast als vanzelf een concept dat ontleend was aan de realiteit zelf. In dit artikel wil ik u de gedachtengang schetsen die in dit proces ontstond.

Creativiteit

Van meet af aan heb ik gezocht naar een relatie tussen ondernemerskwaliteit en creativiteit. Nieuwe onderzoeksvragen ontstonden:

- wanneer is iemand creatief?
- is creativiteit te definiëren?
- waarom hoorde ik zo vaak dat de mensen in het bedrijf zo weinig creatief waren?
- hoe maken wij eigenlijk gebruik van onze vermogens?

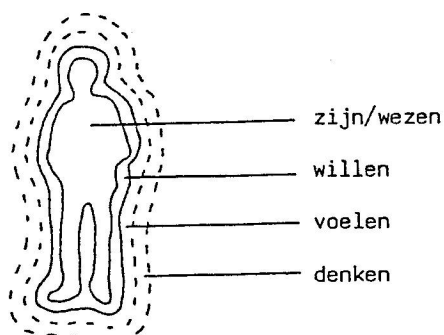
Toen een van de managers aan wie ik de vraag stelde naar creativiteit antwoordde met "dan moet je volgens mij eens goed naar kinderen kijken", gaf hij de eerste stap van de gedachtengang aan.

Een mens heeft behalve zijn fysieke verschijningsvorm nog een andere. Deze is waar te nemen in de kwaliteit van de activiteiten en uitingen die hij doet. Spreken, schrijven, resultaten van werk, kleding, gelaatsuitdrukking, enz. zijn alle uitingen die ik even samenvat met "expressie". Daarachter liggen de vermogens om tot expressie te komen.

Direct na de geboorte toont een kind de aanleg van een van deze vermogens: willen, zich uitdrukkend in handelen. Aanvankelijk primitief. Het verlangen naar voeding en moederlijke warmte uiten zich in huilen en lachen. Ook het zich willen oprichten tegen de zwaartekracht in duidt op dit vermogen. Het rondkruipen na enige maanden is aanvankelijk nog vrij willekeurig. Maar het kind maakt kennis met de begrenzing van de ruimte. Pijn als het zich stoot en plezier als het zijn konijntje vindt, brengen hem in contact met zijn gevoelsvermogen.

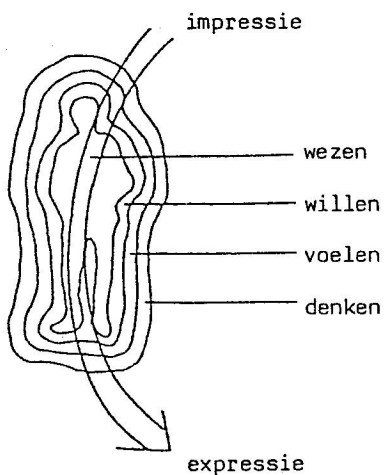
De bewegingen worden steeds minder willekeurig en worden gestuurd door de ontstane gevoelens van angst en bevrediging. Het kind ontmoet conflicterende situaties in zijn prille gevoelsleven. Nadat hij zijn vingers aan de oven gebrand heeft, haalt moeder er even later een appeltaart uit. Angst (de "stoute" oven) en bevrediging (moeders liefde) in één beeld bij elkaar. Het kind overwint dit conflict door dit beeld "in te zien, te begrijpen" en zo de ervaring te kunnen toestaan dat twee tegenstrijdige gevoelens naast elkaar kunnen bestaan. Het intellectuele vermogen ontwikkelt zich noodzakelijkerwijze. Het vermogen te "zijn" was direct bij de geboorte waarneembaar.

Ik vat deze ontwikkeling samen in het volgende plaatje:



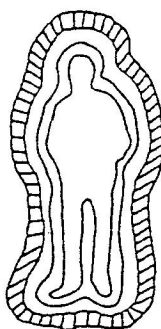
Deze vermogens ontwikkelen zich als het ware achtereenvolgens doordat het kind "op aarde" wil. Hij gebruikt zijn vermogens in het aanpassingsproces aan de omgeving en ontwikkelt ze tegelijkertijd door de ervaringen die het opdoet. Het kind heeft twee typen verbindingen met de buitenwereld: die van de waarneming (impressie) en die van de handeling (expressie).

Het beeld breidt zich iets uit:

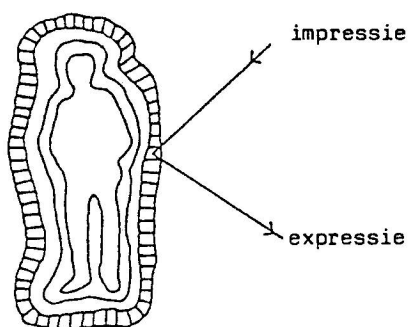


Het kind betast als het ware zijn impressies met zijn vermogens en toont zijn vermogensontwikkeling in zijn expressie.

Met name vanaf de middelbare schooltijd poogt zich van buitenaf een tegengestelde ontwikkelingsrichting te manifesteren. We leren het kind uitgekristalliseerde kennis en ervaring. Kort gezegd: eerst theorie, dan practicum. Opdat het kind er ooit mee kan werken. Helaas blijft deze richting veelal steken in de denklaag. Voor ervaring opdoen is geen of nauwelijks tijd. Het zo beweeglijke denkvermogen wordt tot een denkharnas:



Ik geloof, dat bij veel volwassenen van deze situatie sprake is. De consequentie van dit beeld is, dat impressies niet meer "door de mens trekken". Ze stuiten af op het harnas van de analyse.



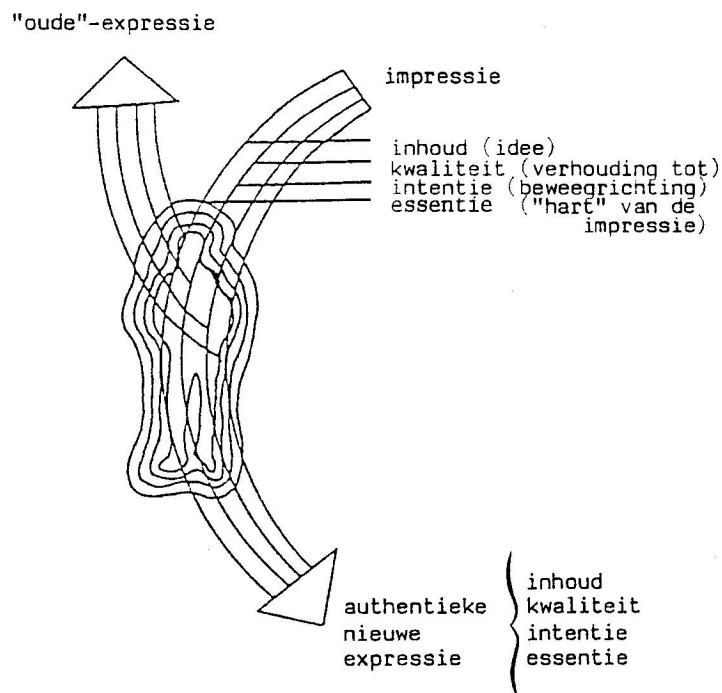
Het mogelijk nieuwe in de impressie wordt niet in de expressie tot uitdrukking gebracht. De waarneming is teruggebracht tot datgene wat we al wisten en kenden.

Dit beeld zal u niet onbekend voorkomen. Reacties op voorstellen van medewerkers luiden toch vaak:

- leuk rapport, maar ik zou het toch anders doen;
- wat jammer nou dat u hier nu pas mee komt, we hebben al besloten....;
- uw voorstel klinkt wel aardig, maar dit hebben we vijf jaar geleden ook al geprobeerd;
- leuke theorie, maar zo weinig onderbouwd.

Deze expressies hebben in het algemeen het karakter van ontkenning. De aandacht gaat niet uit naar wat er is, maar naar wat er ontbreekt. Het gevolg is, dat mensen deze reacties gaan voorkomen en "fouten" vermijden. Uit hun activiteiten spreekt kennis die de omgeving (chef b.v.) bevestigt.

Een ander beeld (al zichtbaar bij de periode van het kind) ontstaat als de mens zijn impressies volledig toelaat en inhoud, kwaliteit, intentie en essentie van deze impressie waarneemt en "omvormt" met zijn vermogens:



In de hieropvolgende expressie toont de mens wat hij heeft waargenomen. Maar in de keuzen die hij daarbij maakt voegt hij iets van zich zelf toe. Hij en niemand anders deed deze waarneming. De expressie wordt authentiek en vertelt iets over een ontmoeting. De vermogens worden nu niet aangewend om de impressie te analyseren, maar om de eigenheid van de impressie waar te nemen.

Want wat ik over het denkvermogen al gezegd heb, geldt ook voor de andere vermogens. Ik ben bang voor deze hond, omdat ik altijd bang was voor honden; ik kan ook een nieuw gevoel met honden aangaan door deze hond te gaan leren kennen. Ik kan een ondergeschikte belemmeren in zijn initiatief, omdat ik nou eenmaal andere plannen heb; ik kan hem ook een kans geven ook al weet ik niet precies wat zijn initiatief tot gevolg heeft: ik ga mee met mijn wil in zijn intentie. Hoe deze tweestrijd tussen verledengebonden en toekomstgerichte expressie zich afspeelt in het centrale vermogen (het zijn, het bestaan) vind ik moeilijk te omschrijven. Toch probeer ik het.

De tweestrijd in het zijn spreekt zich uit in existentiële vragen. Vragen die ons hele waardenstelsel raken, vragen die kunnen leiden tot beslissingen die het leven een nieuwe wending kunnen geven. De vraag die de manager aan het begin van dit artikel stelde was zo'n vraag. Hij was niet te beantwoorden, maar degenen die hem toelieten werden geraakt. Destijds aan de vergadertafel viel een diepe stilte, de discussie ("oude" expressie) was gestokt. Daarna barstte een storm los van nieuwe vragen.

Ik wil hier geen lans breken voor het altijd "open" zijn. Juist omdat het wezen in ons dan altijd geraakt wordt. Ons harnas is ook een bescherming. De toekomst ingaan gaat nou eenmaal voetje voor voetje. Een stap voorwaarts en dan even terugkijken (impressie) om het contact met het bestaande niet te verliezen.

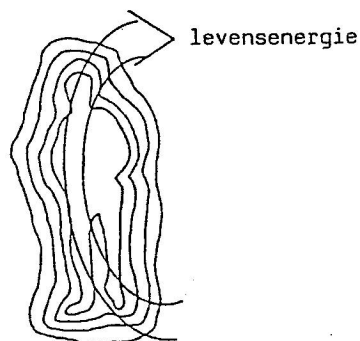
In de mogelijkheid die in ons mensen schuilt om te **kies**en tussen verleden en toekomstexpressie zit de sleutel naar creativiteit. We maken deze "sprong" door wel of niet naar onze existentiële vragen te luisteren. Of we dit doen, hangt samen met een fenomeen dat in dit proces een belangrijke rol speelt: onze (levens)energie.

Creativiteit en levensenergie

U kent ongetwijfeld het verkwikkende gevoel als u iets gerealiseerd heeft wat u wilde doen. U kent vast en zeker mensen in uw omgeving die hard werken en toch nooit moe zijn. Ze lijken ontspannen in situaties waar u zich uitgeput zou voelen. We noemen ze energiek. Uit ervaring weten we dat dit weinig zegt over hun fysieke conditie. Het begrip "energie" heeft hier een andere betekenis. Om het te onderscheiden van de energie die we verkrijgen uit onze spijsvertering en om het verband te leggen met het voorafgaande noem ik het voorlopig "levensenergie". Ik leg dit verband omdat ik een relatie vermoed met het voorafgaande. Een paar voorbeelden moge dit illustreren.

Lachen, dansen, zingen, sportbeoefening, enz. geven in hun spontane uitingsvorm energie. Als we in ons dagelijks leven vermoeid raken zoeken we vaak onbewust in dit soort uitingen een "afleiding". Hoewel hier gewoonlijk gesproken wordt van "overtollige energie kwijtraken" gebeurt hier feitelijk het omgekeerde. We doen energie op, in een situatie waarin we even ons zelf zijn. Omgekeerd raken we vermoeid als we nooit ons zelf kunnen zijn. We verkeren dan in een situatie waarin we ons voortdurend aanpassen aan de omgeving. We doen alleen dat waarvan we denken dat de omgeving dat van ons verwacht. Als we ons "gezien" en gewaardeerd voelen, zijn we tot meer in staat dan in het tegengestelde geval.

Dit soort voorbeelden wijst op een relatie tussen levensenergie, ons zelf en onze omgeving. Levensenergie ontstaat niet in ons zelf maar die ontleen we aan onze omgeving in de wisselwerking ermee. In het eerder geschetste beeld van impressie-wezen-expressie doet zich een energiestroom voor in tegengestelde richting.



Als deze stroom door wat voor oorzaak dan ook geblokkeerd wordt, disfunctioneert de persoon. Of, als iemand niet goed functioneert, is zijn energiestroom geblokkeerd. Mijn veronderstelling is, dat dan ook de verbinding impressie-wezen-expressie niet volledig is.

In adviessituaties vraag ik vaak waaraan mensen hun energie opdoen en waaraan ze hun energie besteden. De situaties die men beschrijft, laten dan verrassend snel zien waar de werkelijke problemen en uitdagingen liggen.

Dit thema is bij mij nog lang niet uitgekristalliseerd.

Een paar voorlopige conclusies wil ik u echter niet onthouden:

- onaangepastheid van mensen wijst op hun vermogen originele initiatieven te kunnen nemen;
- volledige aanpassing aan de organisatie lijkt een nobel streven, maar het individu doet zich zelf en de organisatie in hun ontwikkeling tekort;
- als een persoon een tekort of een teveel aan energie heeft, is het contact met zijn omgeving verstoord;
- als iemand energetisch in balans is, ontwikkelt hij zich zelf en de omgeving.

Creativiteit en ondernemersvermogen

De geschetste "authentieke expressie" in een sociale omgeving zou ik ondernemersvermogen willen noemen. Activiteiten die een mens pleegt omdat hij in zijn sociale omgeving levensvragen heeft waargenomen waar hij wat mee doet. Hij doet dat niet alleen omdat hij ze waargenomen heeft, maar

ook omdat ze zijn eigen levensvragen raken. In die activiteiten gebruikt hij zijn vermogens om het "oude" in te zien en ontwikkelt hij zijn vermogens in het doen van het "nieuwe".

Conclusies

Deze gedachtengang heeft vele consequenties. Ik wil daarbij teruggrijpen op de verborgen waarden aan het begin van dit artikel:

- ieder mens kan ondernemend zijn;
- ondernemend zijn is noodzakelijk voor zijn ontwikkeling;
- in het ondernemend zijn maakt een mens toekomst;
- als een organisatie deze ontwikkeling toestaat, zullen identiteit, waardenstelsel, doelstellingen, mensen, structuren, processen en middelen van de organisatie voortdurend veranderen;
- de toekomst is niet voorspelbaar of beheersbaar maar maakbaar;
- elke authentieke daad creëert nieuw beleid en kan leiden tot bewust gekozen beleid;
- vernieuwing is waarschijnlijk meer aan de periferie van de organisatie waar te nemen dan in de afdeling bedrijfsinnovatie;
- klantgerichtheid is daar te vinden waar iemand "werkelijk" in de behoefte van een klant voorziet;
- mensen vinden hun arbeidsmotief niet in de beloning maar in hun eigen levensvraag die de levensvraag van anderen "vindt";
- iemand ontwikkelt zich omdat het noodzakelijk is vanuit het leven zelf. De omgeving kan daartoe meer of minder uitnodigen. Wij kunnen niet iemand anders ontwikkelen. Wij kunnen wel datgene overdragen wat wij al kenden of een omgeving scheppen waaraan anderen zich ontwikkelen;
- verantwoordelijkheid pak je op en krijg je niet;
- ideeën bedenk je niet, maar zijn waarneembaar in de omgeving;
- contact maken met de ander is ook contact maken met jezelf;
- enz.

Waarschijnlijk helpt de gedachtengang u om eens op een andere manier naar mensen in uw organisatie te kijken, om dingen te durven doen die steeds maar uitgesteld worden. Skiën leer je niet goed als de skileraar je leert hoe je voorkomt te vallen. Vallen is noodzakelijk om skiën te leren. Zo ook met ondernemerschap. Falen is noodzakelijk om een goede ondernemer te worden.

Overigens ben ik mij ervan bewust dat ik minder heb gezegd over de ondernemer in de gebruikelijke zin van het woord dan over het gebruik van innerlijke vermogens welke ten grondslag liggen aan het ondernemend zijn. Het zegt iets over mijn zoeken naar aanknopingspunten bij mensen die "in beweging" willen komen. Door de beschreven gedachtengang ben ik beter gaan zien in wat voor dilemma's managers verkeren in een bureaucratische organisatie. Iemand die iets onderneemt, doet in wezen een stap in de toekomst, waarvan de juistheid zich pas uitspreekt in het effect. Het is een stap in het duister en je kunt uitglijden (op je bek gaan). In een cultuur waar gemaakte fouten een carrière kunnen blokkeren, wint de angst voor fouten het van de moed om risico's te nemen. De cultuur wordt laf als een kop melk met een scheutje koffie. In een cultuur, waar analytisch vermogen hoog gewaardeerd wordt, is het stellen van vragen een teken van onvermogen. Je stelt ze dus niet. Je bant ze uit je bewustzijn en het innerlijke verhardingsproces wordt beloond omdat je steeds beter functioneert in een proces dat moet voldoen aan de theorie van de fysische regelsystemen. Waar ik vooral op heb willen attenderen, is dat creativiteitsontwikkeling een proces is dat zelf gedaan moet worden. Onbevangen leren waarnemen is één kant. Het authentieke doen een andere. Je energiebalans vertelt iets over het juiste tempo en de realiteitswaarde van dit ontwikkelingsproces. In een verharde cultuur begint de vernieuwing bij de persoon die de verharding-doorbrekende vraag stelt. De vernieuwing voltrekt zich in activiteiten van waaruit nieuwe waarden zich uitspreken. Toch ben ik niet van mening dat de bureaucratische cultuur op zich slecht is. Ik ben me ervan bewust dat het een "deel" van de organisatie is waarin het verleden zich uitspreekt. Zoals een stoel het toenmalige idee van de ontwerper weerspiegelt. Als ik de bureaucratie zie als een stoel waarin ik af en toe kan uitrusten, kan het mij zelfs ondersteunen. Als ik de bureaucratie zie als een kooi, dan voel ik mij gevangen doch goed verzorgd. Wie zo naar de bureaucratie kijkt is als een kuiken dat door een spleet van het ei naar buiten kijkt, constateert dat de wereld bestaat uit eieren en besluit dat zijn leven zal eindigen in deze beschutte hoewel nu wat benauwend wordende ruimte.